

# Bedrijfsadviesering in de praktijk

Onderzoeksproject van:  
AUV, NRS, Faculteit Diergeneeskunde



Carlijn Gommans  
Faculteit Diergeneeskunde  
Utrecht, okt - dec 2007

## **Inhoudsopgave**

### **1 Inleiding**

### **2 Onderzoeksopzet**

- 2.1 Voorbereiding
- 2.2 Onderzoeksmethode
- 2.3 Onderzoeksgroep
- 2.4 Inhoud interview
- 2.5 Verwerking resultaten

### **3 Resultaten**

- 3.1 Algemene kenmerken bedrijfsadviesering
- 3.2 Product bedrijfsadviesering
- 3.3 Marketing en Financiën

### **4 Discussie**

### **5 Conclusies**

### **6 Dankbetuiging**

## **Literatuurlijst**

## **Bijlagen**

- Bijlage 1 Gebruikt interview
- Bijlage 2 Resultaten interviews

## 1 Inleiding

Dit onderzoek vormt een onderdeel van het onderzoeksproject van de AUV, de NRS en de faculteit Diergeneeskunde naar het rendement van bedrijfsadvisering in de melkveehouderij. Dit deelonderzoek is uitgevoerd in het kader van de onderzoeksstage van de opleiding Diergeneeskunde aan de Faculteit Diergeneeskunde in Utrecht en heeft als belangrijkste doelstelling het verkrijgen van een overzicht van de vormgeving van bedrijfsadvisering op melkveebedrijven in de Nederlandse rundveepraktijk.

### **Ontwikkeling Nederlandse melkveehouderij**

De Nederlandse rundveedierenarts bevindt zich in een markt die voortdurend aan veranderingen onderhevig is. De afgelopen decennia is er veel veranderd in de Nederlandse melkveehouderij; De melkproductie per bedrijf is de afgelopen 50 jaar sterk gestegen. Een factor die hierin een rol speelt is de toename van de melkproductie per koe met een factor twee. Voor een ander belangrijk deel is deze toename toe te schrijven aan de schaalvergroting van de melkveebedrijven, waarbij het aantal koeien per bedrijf in 50 jaar tijd met een factor 8 is toegenomen ([www.prodzuivel.nl](http://www.prodzuivel.nl)).

De sterke toename van de melkproductie werd vanaf 1984 sterk aan banden gelegd door de invoering van de melkquota, waardoor de melkproductie in Nederland aan een maximum gebonden was. Hierdoor werd groei van een bedrijf alleen mogelijk door het aankopen van productierechten van een ander bedrijf. In de periode hierna vond er schaalvergroting van de melkveebedrijven plaats. Het aantal Nederlandse melkveebedrijven is in de loop der jaren echter afgenomen. Deze dalende trend is nog steeds actueel. Ook de huidige situatie en de toekomst van de Nederlandse melkveehouderij zijn niet bepaald stabiel. Er is sprake van een toenemende concurrentie op zowel de Europese als de internationale markt en er spelen grote veranderingen in het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid, zoals afname van de prijsbescherming en de afschaffing van de melkquota in de toekomst. Door deze ontwikkelingen zullen de zuivelprijzen in de toekomst meer variabel worden en zal de kostprijs belangrijker worden. Bovendien is er steeds meer aandacht voor het dierenwelzijn vanuit de samenleving en worden de kwaliteitseisen waaraan zuivelproducten moeten voldoen steeds strenger, waardoor de kostprijs zal toenemen ([www.prodzuivel.nl](http://www.prodzuivel.nl), [www.minInv.nl](http://www.minInv.nl)).

Al deze ontwikkelingen vragen om een steeds efficiëntere bedrijfsvoering op melkveebedrijven. Hierbij zullen veehouders zich meer en meer gaan kenmerken als ondernemer. Ter ondersteuning van hun bedrijfsvoering zullen ze in toenemende mate behoefte hebben aan adviseurs. Bedrijfsadvisering door een rundveedierenarts kan hierin een belangrijke functie vervullen, mits de vormgeving van bedrijfsadvisering beantwoordt aan de eisen van deze tijd (van Egmond et al, 2006).

### **Ontwikkeling bedrijfsdiergeneeskunde**

In de diergeneeskunde is het fenomeen bedrijfsdiergeneeskunde niet nieuw. De meest historische vorm van bedrijfsdiergeneeskunde stamt uit de dertiger jaren en bestond uit vrijwillig opgezette georganiseerde dierziektebestrijding (Brand et al, 1995). Bedrijfbegeleiding, waaronder wordt verstaan het behalen van bedrijfsdoelstellingen door integratie en interpretatie van gegevens uit de bedrijfsadministratie, de klinische inspectie van de dieren en de inspectie van het bedrijf (huisvesting, voeding), ontstond pas veel later. Deze vorm van bedrijfsdiergeneeskunde speelt in Nederland vanaf de zeventiger jaren een rol. In 1972 kreeg het vakgebied bedrijfsdiergeneeskunde een officiële plaats op de Faculteit Diergeneeskunde. In eerste instantie richtte dit vakgebied zich voornamelijk op de fertiliteitbegeleiding van melkveebedrijven (Brand et al, 1995, Lievaart et al, 1999, Swinkels et al 1998, Vollebregt et al, 2001). Geleidelijk heeft bedrijfsadvisering zich steeds meer tot een integraal gezondheidsbeleid ontwikkeld, met als doel het optimaliseren van de productiviteit van een bedrijf. In deze ontwikkeling is het scala aan onderdelen van de bedrijfsadvisering uitgebreid en komen zaken als uiergezondheid, melkproductie, voeding, klauwgezondheid en jongvee-opfok steeds vaker aan de orde. Zoals reeds beschreven gaan melkveehouders zich steeds meer kenmerken als ondernemers en hebben ze meer en meer behoefte aan goede adviseurs. Om als rundveedierenarts een volwaardige rol te kunnen en blijven spelen als adviseur en gesprekspartner van melkveehouders zullen er aan de veterinaire bedrijfsdiergeneeskunde steeds meer eisen gesteld worden. Tevens zal de de pom/non-pom regeling, die binnenkort wordt ingevoerd, leiden tot een afname van de inkomsten uit medicijnen. Hierdoor zullen de inkomsten uit bedrijfsadvisering relatief belangrijker worden.

### **Aanleiding onderzoek**

Zoals hierboven beschreven zal bedrijfsadvisering in de toekomst een steeds belangrijkere plaats in de rundveediergeneeskunde gaan innemen. De invulling en vormgeving van bedrijfsadvisering draagt wellicht bij aan het economische rendement van bedrijfsadvisering, daarom zal er voor het vergroten van het rendement aandacht besteed moeten worden aan de vormgeving. Om suggesties voor verbeteringen te kunnen doen betreffende de vormgeving is het noodzakelijk een beeld te verkrijgen. In dit onderzoek heeft daarom een inventarisatie van de vormgeving van bedrijfsadvisering plaatsgevonden.

## **2 Onderzoeksopzet**

### **2.1 Voorbereiding**

Als voorbereiding vond een literatuurstudie plaats om te inventariseren wat er al bekend was omtrent het onderwerp bedrijfsadvisering en de vormgeving daarvan. In 1999 heeft er in Nederland een grootschalige enquête onder rundveepractici plaatsgevonden (Lievaart et al, 1999). Het doel van het onderzoek van Lievaart et al. was inzicht te verkrijgen in het aantal deelnemers aan bedrijfsadvisering, de voor- en nadelen van bedrijfsadvisering en de intensiteit van bedrijfsadvisering. Een aantal vragen uit de hierbij gebruikte enquête werden in dit onderzoek opnieuw gebruikt.

### **2.2 Onderzoeksmethode**

Bij dit onderzoek werd gebruik gemaakt van face-to-face interviews. In het interview werd telkens slechts één persoon ondervraagd, de belangrijkste reden hiervoor was om het interview overzichtelijk te houden. Tijdens de interviews had de geïnterviewde dierenarts zelf de beschikking over de vragen. Het interview nam ongeveer een uur tijd in beslag en vond plaats op de praktijk van de ondervraagde dierenarts. Deze vorm werd gekozen om een persoonlijke sfeer te creëren en daardoor zoveel mogelijk informatie boven tafel te krijgen. Bovendien verzekerde deze vorm een juiste interpretatie van de vragen en zou het de interpretatie van de resultaten vergemakkelijken. Deze onderzoekswijze maakte het mogelijk een goed beeld te krijgen van de huidige vormgeving van bedrijfsadvisering op melkveebedrijven in Nederland.

### **2.3 Onderzoeksgroep**

De deelnemers van de interviews waren 13 praktijken verspreid door Nederland. Deze praktijken hadden deelgenomen aan het nucleus-project van AUV-advies. Nucleus is een vorm van financieel management voor praktijken. In voorgaand onderzoek werden factuurgegevens van de rundersector van deze praktijken verzameld en geanalyseerd. In tabel 1 is een aantal gegevens van de praktijken te vinden.

**Tabel 1: Verdeling aantal dierenartsen per praktijk**

DAP	Aantal dierenartsen (in fte)		
	Totaal	Rund (2006)	Melkvee
1	6.1	3.1	2,8
2	6.0	2.9	2,3
3	4.6	0.7	0,6
4	6.0	1.1	0,8
5	10.5	2.6	2,2
6	10.0	3.2	2,6
7	--	--	--
8	11.6	2.2	2,1
9	7.4	3.2	2,6
10	16.0	5.5	5,5
11	9.8	2.4	2,3
12	6.9	1.8	1,8
13	7.0	3.0	2,7
14	5.3	2.8	2,8

De praktijken werden eerst telefonisch benaderd waarbij er overleg met de contactpersoon plaatsvond. Daarbij werd gevraagd of de praktijk bereid was mee te werken aan het interview. Tevens werd in dit overleg bepaald welke dierenarts uit die praktijk het meest geschikt zou zijn om te interviewen. Hiervoor werd over het algemeen een persoon gekozen die zelf veel bedrijfsadvies geeft op melkveebedrijven en al geruime tijd werkzaam is in de praktijk. Vervolgens werd er een datum en tijdstip afgesproken.

13 van de 14 benaderde praktijken waren bereid aan het interview deel te nemen. Praktijk 7 nam niet deel aan de interviews. Alle praktijken boden bedrijfsadvisering aan op melkveebedrijven.

## 2.4 Inhoud interview

Het interview bevatte zowel gesloten als open vragen. De gesloten vragen maakten een betere verwerking van de resultaten mogelijk, de open vragen dienden vooral om extra informatie te verkrijgen en een juiste interpretatie mogelijk te maken. Het interview is opgebouwd uit 3 onderdelen: Algemene kenmerken, Product en tenslotte Marketing en Financiën.

In het onderdeel Algemene kenmerken kwamen men vragen over de geschiedenis van de bedrijfsadvisering, de organisatie binnen de praktijk, het aandeel van bedrijfsadvisering in de werkzaamheden en de mening en tevredenheid van de dierenarts aan de orde. In het onderdeel product werd vooral ingegaan op de technische aspecten van het product bedrijfsadvisering, zoals de frequentie waarin dit plaatsvond en uit welke onderdelen bedrijfsadvisering in de praktijk bestond. Verder werd in dit onderdeel aandacht besteed aan het gebruik van hulpmiddelen bij bedrijfsadvisering, zoals PIR-DAP. Ook werd in dit onderdeel bekeken in hoeverre de managementcyclus een rol speelde bij de bedrijfsbegeleiding op melkveebedrijven. Het laatste onderdeel, Marketing en Financiën bestond uit vragen over de vorm waarin bedrijfsadvisering werd aangeboden aan de klanten, vragen over de vormgeving

van het klantbeheer in de praktijk en tenslotte vragen over tarieven en eventuele kortingen gebruikt bij bedrijfsadvisering.

Het gebruikte interview is te vinden in bijlage 1

## **2.5 Verwerking resultaten**

De interviewresultaten werden verwerkt in het programma Excel. Voor elke interviewvraag werd een apart Excel-werkblad aangemaakt, waarop de vraag en de antwoorden per praktijk vermeld werden. Tevens was er in het werkblad ruimte beschikbaar voor aanvullende informatie en opmerkingen. Van de resultaten werden zo mogelijk de gemiddelde waarde en de spreiding bepaald.

De gegevens zijn geanonimiseerd, waarbij de praktijken zijn voorzien van codes, die in de rest van het onderzoeksproject ook gebruikt zijn.

In bijlage 2 zijn de interviewvragen en alle resultaten te vinden.

### 3 Resultaten

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten van de interviews besproken worden. In bijlage 2 zijn alle resultaten bijgevoegd.

#### 3.1 Algemene kenmerken bedrijfsadvisering

##### Tijdsbesteding

De tijd die binnen de sector rundvee besteed werd aan bedrijfsadvisering varieerde sterk per praktijk en loopt uiteen van 20% tot 75%, met een gemiddelde van 45%. De duur van een bedrijfsbezoek liep tevens sterk uiteen, van 30 minuten tot 180 minuten. De voorbereidingstijd op de praktijk nam gemiddeld 14 minuten in beslag, de afhandeling en verslaglegging gemiddeld 5 minuten.

##### Bedrijven in begeleiding

Het aantal bedrijven dat bedrijfsadvisering ontving, was per praktijk erg verschillend. Het percentage begeleide melkveebedrijven van het totaal aantal melkveebedrijven varieerde van 14% tot 80%.

##### Beleid

Van de geïnterviewde praktijken gaf 54,8% aan beleid te hebben ontwikkeld om bedrijfsbegeleiding verder te kunnen ontwikkelen. De overige praktijken hadden hiervoor geen specifiek beleid geformuleerd.

##### Bedrijfsadvisering, verleden en toekomst

De geïnterviewde praktijken boden gemiddeld zo'n 20 jaar bedrijfsadvisering aan, met een spreiding tussen 10 en 30 jaar. De belangrijkste redenen voor het aanbieden van bedrijfsadvisering waren:

- goede cliënt-dierenarts relatie
- beter kunnen bedienen van de melkveehouders
- streven naar verbetering van melkveebedrijven

Voor niet deelnemen aan bedrijfsadvisering gaven de dierenartsen de volgende redenen aan:

- veehouder heeft geen interesse
- veehouder denkt dat bedrijfsadvisering te laag rendement heeft
- veehouder ontvangt al advies van andere instanties, hierbij spelen vooral de KI en de voederindustrie een rol

De *tijdsbesteding* van bedrijfsadvisering binnen de sector rundvee was bij vrijwel alle praktijken de afgelopen 5 jaar toegenomen (92,3%), bij één praktijk is de tijdsbesteding stabiel gebleven.

Het *aantal* bedrijven dat werd begeleid in de afgelopen 5 jaar kende bij de praktijken een verschillend verloop, namelijk:

- Toegenomen: (46,2%)
- Gelijk gebleven (38,5%)
- afgenomen (15,4%)



De belangrijkste reden voor de afname was het beëindigen van melkveebedrijven.

Van de ondervraagde dierenartsen gaf 92,3% aan zich in de toekomst verder te willen ontwikkelen op het gebied van bedrijfsadvisering. De belangrijkste ontwikkelingsrichtingen zijn:

- economisch-bedrijfskundig gebied (77%)
- veterinaire-technisch gebied (62%)
- communicatief gebied (54%)

### Mening dierenartsen

Aan de geïnterviewde dierenartsen werd gevraagd wat hun perceptie was van het geven van bedrijfsbegeleiding. Op een schaal van 1 tot 5 (1=vreselijk, 4=leuk, 5=ik doe niets liever) werd voor het geven van bedrijfsadvisering gemiddeld een 4,2 gegeven, met een spreiding tussen 4 en 5.

Per onderdeel van bedrijfsbegeleiding werd het kennisniveau van de dierenartsen gevraagd. In tabel 2 zijn voor alle onderdelen de gemiddelde cijfers en de spreiding weergegeven.

**Tabel 2: Rapportcijfers voor het kennisniveau per onderdeel**

Onderdeel	Gemiddeld cijfer	Spreiding
uiergezondheid	8,9	8 - 10
fertiliteit	8,2	7 - 10
klauwgezondheid	7,7	6 - 10
jongveeopfok	7,5	6 - 9
melkproductie	7,5	6 - 9
voeding	6,8	5 - 9
huisvesting	6,8	5 - 8

Tevens is gepeild hoe tevreden de geïnterviewde dierenartsen waren over de huidige invulling van bedrijfsadvisering binnen de betreffende praktijk. De gemiddelde score die, op een schaal van 1 tot 5 (1=zeer ontevreden, 2=ontevreden, 3=neutraal, 4=tevreden, 5=zeer tevreden), voor deze tevredenheid gegeven werd is 3,4 (spreiding 2-4).

De verbeterpunten die hierbij genoemd werden, zijn per praktijk verschillend. De praktijken willen vooral de aandacht richten op de volgende aspecten: verbreding van de veterinaire-technische kennis van de verschillende aspecten van bedrijfsadvisering, het aanbrengen van meer structuur in de advisering en uniformiteit binnen de praktijk, uitbreiding van het aandeel bedrijfsadvisering. (enerzijds door intensievere bedrijfsadvisering en anderzijds door uitbreiding bestand veehouders in begeleiding) en tenslotte verbetering van communicatie en kennisoverdracht, zowel intercollegiaal als naar de veehouder toe.

## 3.2 Product bedrijfsadvisering

### Technische Aspecten bedrijfsadvisering

#### *Frequentie*

De frequentie waarin bedrijfsadvisering plaatsvindt was wisselend per praktijk. Sommige praktijken begeleidden al hun bedrijven met dezelfde frequentie, andere praktijken kozen voor keuzemogelijkheden met betrekking tot de begeleidingsfrequentie. De meest voorkomende frequentie was 1 keer per 4 weken (92,3%). Slechts één praktijk week hiervan af.

#### *Onderdelen*

Bedrijfsbegeleiding omvat verschillende onderdelen, per onderdeel is bepaald hoe vaak het wordt aangeboden.

Advisering op het gebied van fertiliteit werd door alle praktijken aangeboden. Dit onderdeel kwam bij 100% van de praktijken elk bedrijfsbezoek ten behoeve van de advisering aan bod en bestond vooral uit de volgende aspecten:

- drachtcontrole (100%)
- controle na afkalven (84,6%)
- opvoelen van probleemkoeien (84,6%)
- opvoelen om het inseminatimoment te bepalen (76,9%)

Op het gebied van uiergezondheid vond advisering op 92,3% van de praktijken elk bedrijfsbezoek plaats, bij de rest van de praktijken op structurele basis. De belangrijkste aspecten van de advisering op het gebied van uiergezondheid waren :

- bekijken en bespreken van de MPR-uitslagen (100%)
- advies melkmonster name (92,3%)
- in zetten en analyseren melkmonsters (61,5%)
- beoordelen uitslagen melkmonsters (92,3%).
- speenscores of natte metingen tijdens de melkbeurt (< 10%)

Advisering over klauwgezondheid vond bij 38,5% van de praktijken op structurele basis plaats, bij de overige praktijken alleen bij problemen op dit gebied. De belangrijkste aspecten op het gebied van klauwgezondheid waren:

- adviezen over de behandeling en klauwbaden (92,3%)
- bekappen van een kreupele koe (69,2%)
- uitvoeren van een klauwscore (46,1%).
- beoordelen huisvesting (>50%)

Het onderdeel jongvee-opfok werd door 61,5% van de praktijken structureel opgenomen in de bedrijfsadvisering (15,4% praktijken elk bezoek, 46,1% 2-4 keer per jaar). De belangrijkste aspecten van de advisering op het gebied van jongvee-opfok waren:

- vaccinaties en ontworming (92,3%)
- voeding (69,2%)

Advisering over de voeding vond bij 61,5% van de praktijken elk bedrijfsbezoek plaats, bij 23,1% circa 4 keer per jaar. De overige praktijken gaf alleen voedingsadviezen bij problemen. De adviezen vonden vooral plaats naar aanleiding van de MPR-uitslag. De belangrijkste aspecten op het gebied waren:

- uitvoeren rantsoenberekeningen (30,8%)
- advies op het gebied van ruwvoerplanning (23,1%)
- uitvoeren conditie- en mestscores

Advisering over de melkproductie kwam op 100% van de praktijken elk bedrijfsbezoek aan de orde en vond voornamelijk plaats aan de hand van een analyse van de MPR-uitslag.

Advisering met betrekking tot de huisvesting was door 23,1% van de praktijken structureel ingebouwd in de bedrijfsadvisering, waarbij de frequentie op 3 tot 4 keer per jaar lag. De overige praktijken gaven alleen advies bij problemen. 69,2% van de praktijken gaf advies bij nieuwbouw. Klimaatmetingen werden meestal uitbesteed aan andere bedrijven/instanties (o.a. GD).

In tabel 3 zijn de frequenties van bovengenoemde onderdelen opgenomen.

**Tabel 3: Frequentie onderdelen**

Onderdeel	Frequentie voorkomen onderdelen (%)		
	Elk bezoek	Structureel	Incidenteel
fertiliteit	100	0	0
uiergezondheid	92,3	0	7,7
klauwgezondheid	0	38,5	61,5
jongvee-opfok	15,4	46,1	38,5
voeding	61,5	23,1	15,4
melkproductie	100	0	0
huisvesting	0	23,1	76,9

Als overige advies-onderdelen werden bedrijfseconomie en graslandbeheer genoemd (beiden 15,4% van de praktijken). Voor deze onderdelen zijn geen gegevens bekend over de frequentie.

#### *Tijdsbesteding onderdelen*

Naast de frequenties werd eveneens bepaald hoeveel tijd de verschillende onderdelen van bedrijfsadvisering in beslag namen. In tabel 4 is per onderdeel het percentage tijd weergegeven. Het betreft hier het percentage van de tijd van het gehele bedrijfsbezoek en omvat dus zowel de tijd voor handelingen als de tijd voor advisering.

Om meer inzicht te krijgen in het aandeel van de pure adviestijd per onderdeel werd in de loop van het onderzoek een nieuwe vraag geformuleerd. Deze vraag

werd slechts bij 8 van de geïnterviewde praktijken gesteld. De resultaten hiervan staan tevens vermeld in tabel 4.

**Tabel 4: Tijdsbesteding onderdelen bedrijfsadvisering.**

Onderdeel	%tijd totale bedrijfsbezoek		% tijd pure advisering	
	Gemiddelde	Spreiding	Gemiddelde	Spreiding
fertiliteit	52,1	35 – 75	24,3	10 - 50
uiergezondheid	14,8	2 - 30	32,5	17,5 - 50
klauwgezondheid	4,5	0,5 – 10	4,3	0 - 5
jongvee-opfok	8,3	2 – 30	7,9	5 - 15
voeding	7,3	1 – 20	10,7	5 - 20
melkproductie	7,4	0 – 15	14,6	5 - 30
huisvesting	3,8	0,5 - 10	2,1	0 - 5
Overige onderdelen	1,8	7 - 15	2,9	5 - 10

### Hulpmiddelen

Ter ondersteuning van bedrijfsadvisering raadpleegde 100% van de geïnterviewde dierenartsen andere experts of instanties. De meest geraadpleegde personen of instanties waren:

- gezondheidsdienst (100%)
- collega's (92,3%)
- voedingsdeskundigen (76,9%)
- klauwbekappers (38,5%)

Daarnaast werd geïnventariseerd welke rol het gebruik van PIR-DAP (Partners in Rendement Dierenartsenpraktijken) speelde bij de bedrijfsadvisering. Wanneer een melkveebedrijf is aangemeld bij Pir-DAP zijn de bedrijfsgegevens van deze veehouder (MPR-uitslagen, uiergezondheidsdata en vruchtbaarheidsresultaten) beschikbaar voor de dierenarts. Het aantal bedrijven dat is aangemeld bij Pir-DAP verschilde sterk per praktijk, namelijk:

- alle melkveebedrijven aangemeld: 30,7%
- alle *begeleide* bedrijven aangemeld: 38,5%
- selectie aangemeld: 30,8% (meestal bedrijven waar problemen spelen)

De meeste praktijken (92,3%) maakten elk bedrijfsbezoek bij de aangemelde praktijken gebruik van de gegevens uit Pir-DAP.

De aanmeldingskosten bij Pir-DAP per bedrijf (19 eur) werden door 30,8% van de praktijken rechtstreeks in rekening gebracht, de overige praktijken deden dit niet.

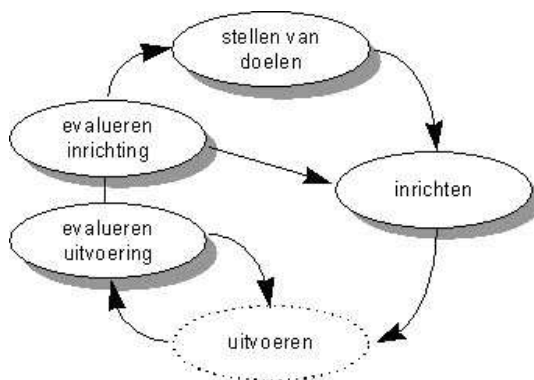
Door de praktijken werd aangegeven dat bedrijven met behulp van Pir-DAP beter te begeleiden zijn. De belangrijkste voordelen waren:

- snel overzicht van bedrijfsindicatoren
- mogelijkheid voor voorbereiding van een bedrijfsbezoek.

### Managementstructuur bedrijfsadvisering

Van de praktijken werd bekeken of er werd gewerkt volgens een managementstructuur. In figuur 2 is een voorbeeld van een managementstructuur weergegeven.

**Figuur 1. Managementcyclus**



Volgens de beschreven managementstructuur in figuur 2 dient bedrijfsbegeleiding te starten met het stellen van doelen. Deze doelen kunnen na evaluatie van de inrichting en uitvoering worden bijgesteld. Uit de interviews blijkt dat bij bedrijfsadvisering van *bestaande* klanten het stellen van doelen in de volgende verhouding plaatsvond:

- Structureel doelen stellen: 38,5%
- Incidenteel doelen stellen: 46,1%
- Nooit doelen stellen: 15,4%

Het structureel stellen van doelen verschilde van 1 keer per jaar tot elk bedrijfsbezoek.

Het evalueren en bijstellen van de inrichting van de bedrijfsadvisering van *bestaande* klanten vond in de volgende verhouding plaats:

- Structureel evaluatie: 38,5%
- Incidentele evaluatie: 46,1%
- Nooit evaluatie: 15,4%

Hoewel de percentages van het stellen van doelen en het evalueren en bijstellen gelijk zijn, betrof dit niet dezelfde praktijken.

Uit de interviews bleek dat bij bedrijfsadvisering van *nieuwe* klanten het stellen van doelen in de volgende verhouding plaatsvond:

- Structureel doelen stellen: 54,6%
- Incidenteel doelen stellen: 36,4%
- Nooit doelen stellen: 9,1%

Het evalueren en bijstelling van de inrichting van de bedrijfsadvisering van *nieuwe* klanten vond in de volgende verhouding plaats:

- Structureel evaluatie: 54,5%
- Incidentele evaluatie: 18,2%
- Nooit evaluatie: 27,3%

### 3.3 Marketing en Financiën

#### **Aanbiedingsvorm/servicemodel bedrijfsadvisering**

Bedrijfsadvisering kan in verschillende vormen worden aangeboden, in de interviews werd onderscheid gemaakt in de aanbiedingsvormen: abonnement (op basis van onderdelen die aan bod komen) en willekeurige onderdelen. Uit de interviews bleek dat alle praktijken de onderdelen van bedrijfsadvisering willekeurig en naar behoefte van de veehouder aanboden. In sommige gevallen werden wel afspraken gemaakt over de frequentie van de bedrijfsbezoeken.

23,8% van de praktijken gaf aan in de toekomst een abonnementensysteem op onderdelen te willen invoeren.

#### **Klantenwerving**

*Nieuwe* klanten kunnen middels actieve en passieve acquisitie worden geworven. Uit de interviews blijkt dat de verdeling tussen actieve en passieve acquisitie respectievelijk 76,9% en 23,1% bedroeg.

Actieve acquisitie vond voornamelijk plaats door middel van:

- individuele gesprekken: 100%
- studieclubs: 90%
- informatiebijeenkomsten: 60%
- nieuwsbrieven: 50%
- website: 30%

De praktijken die actieve acquisitie gebruikten waren zich vaak niet bewust van hun actieve houding.

Eén praktijk (7,7%) deed aan actieve klantenwerving buiten het praktijkgebied en maakte hierbij gebruik van een beursstand en internet. Een andere praktijk gaf aan in de toekomst ook klanten te willen werven buiten het praktijkgebied.

Het aanbieden van nieuwe diensten aan *bestaande* klanten vond bij 84,6% van de praktijken actief plaats, bij 15,4% passief. Hierbij werd vooral gebruik gemaakt van:

- studieclubs: 81,8%
- individuele gesprekken met de veehouder: 81,8%
- nieuwsbrieven: 63,6%
- informatiebijeenkomsten: 54,6%
- website 18,2%

### **Klantbeheer**

Wanneer er klachten waren van cliënten over het functioneren van een dierenarts werden deze op 69,2% van de praktijken door de begeleidende dierenarts zelf afgehandeld. 30,8% van de praktijken had een vaste persoon aangewezen die de klachten afhandelde.

46,2% van de praktijken voerde structureel een klanttevredenheidsonderzoek uit, met een gemiddelde frequentie van 1 keer per 2 jaar. Voor de praktijken met een ISO-certificaat is een klanttevredenheidsonderzoek 1 keer per 2 jaar verplicht. Over het algemeen werden klanttevredenheidsonderzoeken positief ervaren, er kunnen veel punten van aandacht uit voortvloeien. Het is volgen de echter wel erg belangrijk dat er goede vragen worden gesteld en dat het doel van de enquête, optimalisering van de dienstverlening, duidelijk is gemaakt aan de deelnemers.

### **Tarieven en kortingen**

De tariefstelling voor bedrijfsadviesing was bij 100% van de praktijken gebaseerd op een tijdseenheid. Hierbij werd door alle praktijken (100%) de tijd op het bedrijf, inclusief de handelingen in rekening gebracht. De voorbereidingstijd werd door 15,4% in rekening gebracht en de tijd benodigd voor de afhandeling en verwerking van een bedrijfsbezoek door 15,4%. De voorrijdkosten werden door 84,6% van de praktijken in rekening gebracht, meestal wordt hiervoor een apart tarief gerekend.

30,8% van de praktijken had een kostprijsberekening gemaakt voor de uurtarieven, bij de andere praktijken waren de tarieven gebaseerd op ervaring (61,5%) en op de tarieven van collega-praktijken (38,5%).

Van de geïnterviewde praktijken werkte 46,1% met kortingen gekoppeld aan bedrijfsadviesing, hierbij werd voornamelijk korting gegeven op medicijnen (50,0%), voorrijdkosten (33,3%) en uurtarief (33,3%). 53,9% van de praktijken paste geen kortingen toe die gekoppeld waren aan bedrijfsbegeleiding.

## 4 Discussie

### Interpretatie resultaten

Bedrijfsadvisering lijkt een steeds belangrijkere plaats in te nemen binnen de werkzaamheden van een rundveedierenarts, zowel wat betreft onderdelen als het tijdsaandeel binnen de praktijk als het aandeel van de melkveehouders dat deelneemt aan bedrijfsadvisering. Het geven van bedrijfsadvisering wordt als leuk ervaren, hoewel deze opvatting enigszins gekleurd is doordat de ondervraagde dierenartsen ook veel bedrijfsadvisering geven.

De onderdelen klauwgezondheid, voeding en huisvesting zijn in het algemeen niet structureel opgenomen in de bedrijfsadvisering. De dierenartsen schatten hun kennis op het gebied van voeding en huisvesting het laagst in.

Kennisvergaring op het gebied van deze onderdelen, bijvoorbeeld middels nascholing, is wellicht nuttig om deze onderdelen meer in de bedrijfsadvisering mee te nemen. Hoewel het onderdeel fertiliteit het grootste deel van de totale tijd op het bedrijf inneemt, neemt uiergezondheid het grootste deel van de pure adviestijd in beslag. Dit is te verklaren door het feit dat het onderdeel fertiliteit veel handelingen bevat.

Hoewel het aantal melkveebedrijven dat aangemeld is bij Pir-DAP een grote variatie vertoont tussen de verschillende praktijken, wordt op vrijwel alle praktijken Pir-DAP intensief gebruikt bij de begeleiding en blijkt Pir-DAP de bedrijfsbegeleiding te faciliteren. Bij praktijken die veel melkveebedrijven hebben aangemeld bij Pir-DAP valt op dat bedrijfsadvisering een groot percentage van de werkzaamheden bepaalt. Het aanmelden van meer bedrijven bij Pir-DAP zou daarom een positieve invloed kunnen hebben op het aantal klanten voor bedrijfsadvisering.

De managementcyclus wordt te weinig structureel toegepast bij bedrijfsadvisering. Opvallend is dat bij bedrijfsadvisering aan nieuwe klanten vaker wordt gewerkt volgens de management cyclus. Blijkbaar zijn de dierenartsen bij de bedrijfsadvisering van nieuwe klanten bewuster bezig met structuur, doelgerichtheid en samenwerking. Mogelijk biedt de cyclus houvast bij het opstarten van bedrijfsadvisering. Een meer structurele toepassing van de managementcyclus, ook bij bestaande klanten, zou de veehouder meer inzicht kunnen geven in de inhoud en structuur van bedrijfsadvisering en het gevoel van samenwerking versterken.

Op klantenwerving buiten het eigen praktijkgebied heerst bij dierenartsenpraktijken nog altijd een taboe. Hierbij spelen collegialiteit en afspraken met de buurtpraktijk een grote rol. De enkele praktijk die in dit onderzoek ook buiten het praktijkgebied klanten werft, biedt bij de klanten voornamelijk bedrijfsadvisering op een specifiek vakgebied aan. Om bedrijfsadvisering op een hoger plan te krijgen, zouden praktijken in de toekomst misschien meer met elkaar moeten concurreren. Het tarief voor bedrijfsadvisering is vooral gebaseerd op tijd. Bij de bepaling van het tarief zijn dierenartsen vaak te soepel wat betreft de voorbereidingstijd en de nabespreking en verwerking van een bedrijfsbezoek. Het durven rekenen van meer tijd kan bedrijfsadvisering veel rendabeler maken. Het toepassen van



verschillende soorten korting bij de bedrijfsadviesing kan de tariefstelling onduidelijk en ondoorzichtig maken.

### **Tekortkomingen onderzoek**

De interviews hebben plaatsgevonden op 13 praktijken. Deze praktijken zijn allen deelnemer aan het Nucleus project van AUV advies, een project met betrekking tot een financieel managementsysteem voor praktijken. Dit betekent dat de praktijken niet random geselecteerd zijn voor de interviews en dat er geen onderzoeksspecifieke insluitcriteria zijn toegepast.

Het is daarom de vraag of de geïnterviewde praktijken een representatief beeld geven van de gemiddelde Nederlandse rundveepraktijk. De praktijken die deelnemen aan het nucleusproject zullen op het gebied van management over het algemeen vooruitstrevende praktijken zijn. Op het gebied van bedrijfsadviesing zijn deze praktijken mogelijk ook vooruitstrevender zijn dan de doorsnee Nederlandse rundveepraktijk. Dit zal invloed hebben op de resultaten van de interviews.

Een ander punt van discussie is het aantal geïnterviewde praktijken. Om meer betrouwbare en statistisch verantwoorde uitspraken te kunnen doen zullen er meer praktijken geïnterviewd moeten worden.

Tenslotte is telkens één persoon per praktijk geïnterviewd, terwijl de vragen meestal betrekking hebben op alle adviserende rundveepractici uit de praktijk. Het is dus mogelijk dat bepaalde persoonlijke antwoorden in dit onderzoek als standaard voor de hele praktijk gebruikt worden, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan.

Er zijn in dit onderzoek geen koppelingen gemaakt met de financiële resultaten van de praktijken. Voor vervolgonderzoek is het wellicht interessant de resultaten van de interviews te koppelen aan de financiële gegevens van de praktijken. Verder zou het interessant en nuttig zijn de wensen en tevredenheid van de melkveehouders met betrekking tot de bedrijfsadviesing te inventariseren.

## 5 Conclusie

De resultaten van dit onderzoek geven een beeld van de huidige vormgeving van bedrijfsadviesing in de praktijk. Hieruit blijkt dat er veel variatie bestaat in de vormgeving van bedrijfsadviesing in de praktijk. Er is nog veel ruimte voor verbetering van bedrijfsadviesing, wat betreft de vormgeving en het rendement. Zo valt er nog veel te verbeteren op het vlak van kennisvergaring en kennisoverdracht, structuur van de bedrijfsadviesing en marketing van bedrijfsadviesing.

Een meer representatief beeld van de vormgeving van bedrijfsadviesing zou verkregen kunnen worden door het interviewen van meer praktijken, at random geselecteerd. Het zou interessant zijn te bekijken wat de invloed van de vormgeving van bedrijfsadviesing is op de financiële resultaten van een praktijk. Tevens zou het interessant zijn de mening van veehouders met betrekking tot bedrijfsadviesing te peilen.

## **6 Dankbetuiging**

Mijn dank gaat uit naar alle dierenartsen die hun medewerking hebben verleend. Tevens wil ik Jan Joerink van AUV-advies bedanken voor de medewerking. Daarnaast wil ik Henk Hogeveen bedanken voor de begeleiding tijdens dit onderzoek.

## Literatuurlijst

Brand , A., Jorritsma, H., Koole, H., de Veer J.J., Noordhuizen-Stassen, E.N., Schukken, Y.H. 1995, "bedrijfsbegeleiding op melkveebedrijven: De weg naar de toekomst." *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, vol. 120, no. 7, pp. 200-207.

van Dellen, D.K.H., van Egmond, M.J., Hogeveen, H., Jorritsma, R., Lievaart, J.J., Noordhuizen, J.P.T.M., Vos, P.L.A.M., van Werven, T. 2006. "De dierenarts van morgen Veterinair loonwerker of veterinaire bedrijfsadviseur?" *rapport Pfizer Animal Health*

Lievaart, J.J., Noordhuizen, J.P.T.M., Den Daas, N. en Jorritsma, H. 1999, "Veterinaire begeleiding van melkveebedrijven in Nederland: hoe denkt de dierenarts over deelnemende en niet-deelnemende veehouders.", *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, vol. 124, no. 14, pp. 434-438.

Swinkels, J.M., de Veer, J. en Jorritsma, H. 1998, "Het opzetten van geïntegreerde veterinaire bedrijfsbegeleiding bij melkveebedrijven.", *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, vol. 123, no. 12, pp. 372-374.

Vollebregt, R.J., Noordhuizen, J.P.T.M. en Van der Wal, H. 2001, "Van veterinaire begeleiding naar veterinaire advisering van melkveebedrijven.", *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, vol. 126, no. 13, pp. 448-454.

Website productschap zuivel,  
[www. Prodzuivel.nl](http://www.Prodzuivel.nl)

Website ministerie LNV  
[www.ministerieLnv.nl](http://www.ministerieLnv.nl)

## Bijlage 1: Gebruikt interview

- 1) Wanneer is deze praktijk gestart met bedrijfsadvisering?
- 2) Waarom biedt uw praktijk bedrijfsadvisering aan?
  - a) Om veehouders beter van dienst te kunnen zijn
  - b) Volgen van andere praktijken
  - c) Interesse
  - d) Streven naar bedrijfsverbetering melkveebedrijven
  - e) Bron van inkomsten
  - f) Meer gepland werk
  - g) Goede client-dierenarts relatie
- 3) Hoe is de bedrijfsadvisering in uw praktijk de laatste 5 jaar veranderd?  
Beschrijf de veranderingen qua:
  - a) Onderdelen
  - b) Tijdsbesteding
  - c) aantal bedrijven in begeleiding
- 4) Hoeveel procent van de dierenartsen werkzaam in het cluster rund, doen aan bedrijfsadvisering?
- 5) Hoe onderscheiden de dierenartsen die aan bedrijfsadvisering doen zich van de andere dierenartsen rund?
  - a) vakgebied/specialisatie
  - b) ervaring
  - c) aantal dienstjaren
  - d) Interesse
  - e) Anders
- 6) Deze praktijk heeft.....fte's rund, hoeveel fte daarvan is melkvee?
- 7) Op hoeveel bedrijven wordt bedrijfsadvisering gegeven?
- 8) Geef van de volgende redenen voor een melkveehouder om niet deel te nemen aan bedrijfsadvisering de mate van belangrijkheid aan (geef cijfer 0-5)
  - a) Onduidelijkheid omtrent de inhoud van bedrijfsadvisering
  - b) Veehouder denkt geen problemen te hebben/geen interesse
  - c) Veehouder denkt dat bedrijfsadvisering een te laag rendement heeft
  - d) Veehouder heeft geen goede administratie
  - e) Te kleine bedrijfsomvang
  - f) Twijfel aan kennis en kunde dierenarts
  - g) Kost teveel tijd
  - h) Veehouder krijgt al begeleiding van andere instanties, welke?
  - i) Veehouder heeft moeite met advies/kritiek ontvangen

9) Zijn de melkveehouderijen gekoppeld aan een vaste adviserend dierenarts?

- a) Ja, elk bedrijf heeft een vaste dierenarts
- b) Nee, er een sprake van een willekeurige indeling
- c) Nee, anders nl

10) Hoeveel procent van de tijd besteed aan de sector rundvee wordt door bedrijfsadviesing in beslag genomen?

11) Heeft uw praktijk een beleid opgesteld m.b.t. bedrijfsadviesing?

- Ja

Welke doelstellingen zijn er geformuleerd?

Hoe moeten deze doelstellingen bereikt worden?

- a) Middels nascholing op veterinaire-technisch gebied (bv voeding)
- b) Middels nascholing op bedrijfskundig, economisch en communicatief gebied
- c) Middels zelfstandige verdieping
- d) Middels studiebijeenkomsten met andere praktijken
- e) Middels "aankoop" van kennis (bv HAS-ser, nutritionist)
- f) Anders, nl

- Nee

12) Zou u zichzelf verder willen ontwikkelen als bedrijfsadviseur?

- Ja

Op welke gebieden zou u zich meer willen ontwikkelen?

- a) Veterinaire-technisch gebied
- b) Communicatief gebied
- c) Economisch-bedrijfskundig

- Nee

13)

Wat vindt u van het kennisniveau binnen uw praktijk wat betreft de volgende onderwerpen: Geef rapportcijfers van 1 t/m 10

Fertiliteit

Uiergezondheid

Klauwgezondheid

Jongvee-opfok

Voeding

Melkproductie

Huisvesting

14) Bent u tevreden met de huidige invulling van bedrijfsbegeleiding binnen uw praktijk?

Geef score:

Zeer ontevreden	ontevreden		tevreden	zeer tevreden
1	2	3	4	5

15) Wat zijn de verbeterpunten voor de invulling van bedrijfsadviesing in uw praktijk?

16) Wat is uw perceptie van het geven van bedrijfsadvies?

1	2	3	4	5
vreselijk	minder leuk		leuk	ik doe niets liever

17) Hoe vaak vindt bedrijfsbegeleiding gemiddeld plaats?

- a) 1x per week
- b) 1x per twee weken
- c) 1x per drie weken
- d) 1x per maand
- e) 1x per zes weken
- f) 1x per 2 maanden
- g) anders, nl....

18-1

A) Hoe vaak komt het onderdeel fertilititeit aan bod tijdens de bedrijfsadviesing?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
- d1) Wordt door KI gedaan
- d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
- d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
- d4) Te duur als dierenarts dit doet
- d5) Kost veehouder te veel tijd
- d6) Anders, nl

B) Wat houdt de adviesing op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) drachtcontrole
- b) controle na afkalven
- c) opvoelen om inseminatiemoment te bepalen
- d) opvoelen probleemkoeien
- e) advies t.a.v. stierkeuze
- f) anders, nl

18-2

A) Hoe vaak komt het onderdeel uiergezondheid aan bod tijdens de bedrijfsadvisering?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
  - d1) Wordt door de melkfabriek gedaan
  - d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
  - d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
  - d4) Te duur als dierenarts dit doet
  - d5) Kost veehouder te veel tijd
  - d6) Wordt
  - d6) Anders, nl

B) Wat houdt de advisering op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) bekijken MPR-uitslagen
- b) melkmonsters nemen
- c) advies nemen melkmonsters
- d) inzetten melkmonsters
- e) inzage uitslagen
- f) anders, nl...

18-3

A) Hoe vaak komt het onderdeel klauwgezondheid aan bod tijdens de bedrijfsadvisering?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
  - d1) Wordt door de klauwbekapper gedaan
  - d2) Wordt door veehouder zelf gedaan
  - d3) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
  - d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
  - d4) Te duur als dierenarts dit doet
  - d5) Kost veehouder te veel tijd
  - d6) Anders, nl

B) Wat houdt de advisering op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) Bekappen kreupele koe
- b) Klauwscore
- c) Behandeling en advies klauwbaden
- d) Anders, nl



18-4

A) Hoe vaak komt het onderdeel jongvee-opfok aan bod tijdens de bedrijfsadvisering?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
- d1) Wordt door voorlichter gedaan
- d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
- d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
- d4) Te duur als dierenarts dit doet
- d5) Kost veehouder te veel tijd
- d6) Anders, nl

B) Wat houdt de advisering op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) advies t.a.v. vaccinatie en ontwormen
- b) advies t.a.v. voeding
- c) jongveemeting
- d) anders, nl....

18-5

A) Hoe vaak komt het onderdeel voeding aan bod tijdens de bedrijfsadvisering?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
- d1) Wordt door voederindustrie gedaan
- d2) Wordt door landbouwvoorlichter gedaan
- d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
- d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
- d4) Te duur als dierenarts dit doet
- d5) Kost veehouder te veel tijd
- d6) Anders, nl

B) Wat houdt de advisering op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) advies in relatie tot MPR-uitslagen/melkproductie
- b) rantsoenberekening
- c) ruwvoerplanning
- d) anders, nl

18-6

A) Hoe vaak komt het onderdeel melkproductie aan bod tijdens de bedrijfsadviesing?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Nooit, waarom niet?
- d1) Wordt door andere voorlichter gedaan
- d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
- d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
- d4) Te duur als dierenarts dit doet
- d5) Kost veehouder te veel tijd
- d6) Anders, nl

B) Wat houdt de adviesing op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) bekijken en bespreken MPR-uitslag en/of PIR-DAP uitdraai
- b) anders, nl

18-7

A) Hoe vaak komt het onderdeel huisvesting aan bod tijdens de bedrijfsadviesing?

- a) Elk bezoek
- b) Regelmatig, frequentie:.....
- c) Alleen bij problemen
- d) Bij nieuw- of verbouw
- e) Nooit, waarom niet?
- d1) Wordt door voorlichter gedaan
- d2) Twijfel of dierenarts voldoende kennis en kunde heeft
- d3) Veehouder heeft geen interesse/geen problemen
- d4) Te duur als dierenarts dit doet
- d5) Kost veehouder te veel tijd
- d6) Anders, nl

B) Wat houdt de adviesing op dit gebied in (tot hoever gaat de begeleiding?)

- a) advies t.a.v. stalrichting
- b) advies t.a.v. stalklimaat
- c) klimaatmetingen (o.a. rookproef)
- d) anders, nl

18-8)

Komen er nog andere onderdelen aan bod tijdens de bedrijfsadviesing (bv. graslandbeheer, bedrijfseconomie)?

19)

Op welke manier worden GD-programma's (bv BVD programma, para tbc programma) aangeboden?

- a) GD programma's worden los van bedrijfsbegeleiding aangeboden
- b) GD-programma's worden geïntegreerd in de bedrijfsadviesing
- c) Advies over GD-programma's behoort tot de bedrijfsadviesing

Toelichting

20) Kunt u een verdeling van de onderdelen geven in % tijd van de bedrijfsadviesing?

Onderdeel	Percentage tijd bedrijfsadviesing
Fertiliteit	
Uiergezondheid	
Klauwgezondheid	
Jongvee-opfok	
Voeding	
Melkproductie	
Huisvesting	
Andere	

21)

A) Welke bedrijven zijn aangemeld bij Pir-DAP?

- a) Alle bedrijven
- b) Alle begeleide bedrijven
- c) Alleen op verzoek van de veehouder
- d) Bedrijven geselecteerd door de dierenarts
- e) Anders

B) Worden de kosten van aanmelding bij Pir-DAP rechtstreeks in rekening gebracht bij de veehouder?

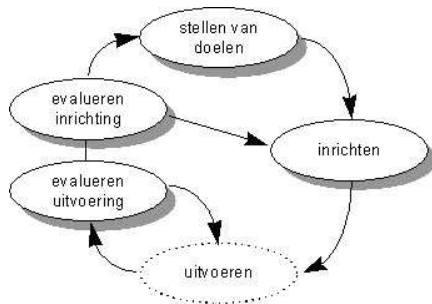
- Ja
- Nee

C) In hoeverre wordt gebruik gemaakt van Pir-DAP bij de bedrijfsadviesing op Pir-DAP bedrijven?

- a) Pir-DAP wordt elk bedrijfsbezoek gebruikt,  
Op welke manier?
- b) Pir-DAP wordt meestal gebruikt, wanneer, op welke manier?

- c) Pir-DAP wordt soms gebruikt,  
Wanneer, op welke manier?
- d) Pir-DAP wordt nooit gebruikt  
Waarom niet?
- 22) Stelling: met behulp van Pir-DAP zijn bedrijven beter te begeleiden.
- |                 |        |   |      |               |
|-----------------|--------|---|------|---------------|
| helemaal oneens | oneens | 3 | eens | helemaal eens |
| 1               | 2      |   | 4    | 5             |
- 23) Worden er wel eens andere personen, instanties/experts geraadpleegd ter ondersteuning van de bedrijfsadviesing?
- Nee
  - Ja
- Zo ja, welke?
- I Collega
  - II Gezonde Dieren
  - III Voedingsdeskundige/nutritionist
  - IV Klauwbekapper
  - V DLV
  - VI Anders

*managementcyclus*



24) In hoeverre worden de onderdelen van de management cyclus worden bij bestaande klanten voor bedrijfsadvisering doorlopen?

Stellen van doelen

- Nooit
  - Incidenteel
- Wanneer?

Structureel, hoe vaak?

Evalueren uitvoering en inrichting bedrijfsbegeleiding

- Nooit
  - Incidenteel
- Wanneer?
- Structureel, hoe vaak?

Bijstelling inrichting en uitvoering

- Nooit
  - Incidenteel
- Wanneer?
- Structureel, hoe vaak?

25) In hoeverre worden de onderdelen van de management cyclus worden bij nieuwe klanten voor bedrijfsadvisering doorlopen?

Stellen van doelen

- nooit
- soms, afhankelijk van
- altijd

Evalueren uitvoering en inrichting bedrijfsbegeleiding

- nooit
- soms, afhankelijk van
- altijd

Bijstelling inrichting en uitvoering

- nooit
- soms, afhankelijk van altijd

- 26 A) Op welke wijze wordt een bedrijfsbezoek voorbereid?
- analyse Pir-DAP uitdraai
  - analyse ander kengetal overzicht,
  - welk programma?
  - bekijken verslag/ gegevens vorige bedrijfsbezoek
  - anders, nl
- 26 B) Hoeveel tijd wordt gemiddeld besteed aan de voorbereiding?
- 27 A) Worden er gedurende de bedrijfsadvisering veterinaire handelingen uitgevoerd?
- Nee, handelingen worden losgekoppeld van de advisering hoe? (nieuwe afspraak/aansluitend, tarief)
  - Ja, welke handelingen vinden er plaats?  
Hoe worden deze handelingen in rekening gebracht?
- 27 B) Hoe lang duurt een gemiddeld bedrijfsbezoek?
- 28 A) Na afloop van het bedrijfsbezoek:
- A) wordt er geëvalueerd met de veehouder
    - altijd
    - meestal
    - soms
    - Nooit
  - B) worden er opnieuw doelstellingen en streefwaarden gedefinieerd
    - altijd
    - meestal
    - soms
    - Nooit
  - C) worden de bevindingen gedocumenteerd
    - altijd
    - meestal
    - soms
    - Nooit
- 28 B) Hoeveel tijd wordt gemiddeld per bedrijf besteed aan de afhandeling en verwerking van een bedrijfsbezoek

29-1

In welke vorm wordt bedrijfsadvisering aan klanten aangeboden?

- a) Er wordt gebruik gemaakt van pakketten/abonnementen  
Wat is de samenstelling van deze pakketten/abonnementen?  
Wat is het voordeel hiervan?

Ga door naar vraag 30

- b) Er worden afzonderlijke modules aangeboden (supermarktmodel)

Ga door naar vraag 29-2 en 29-3

- c) de vorm en onderdelen van de bedrijfsadvisering zijn niet vast omschreven. De bedrijfsadvisering wordt telkens afgestemd op de behoefte.

Ga door naar vraag 29-2 en 29-3

29-2

Is er in het verleden ooit gebruik gemaakt van pakketten/abonnementen?

- e) Ja

Wat was de reden om hiermee te stoppen?

- f) Nee

29-3

Zijn er in de toekomst nog plannen om over te gaan tot het aanbieden van pakketten/abonnementen?

- g) Ja

Toelichting

- h) Nee

30) Biedt uw praktijk ook eenmalige bedrijfsadvisering aan?

- Ja, welke onderdelen?
- Nee
- 

31) Biedt uw praktijk ook advisering op afstand aan (kengetallen bekijken en ingrijpen wanneer nodig)?

- Ja  
Hoe is dit vormgegeven?
- Nee

32) Geef aan hoe binnen uw veehouder-bestand nieuwe klanten voor bedrijfsadvisering worden geworven?

- Actieve acquisitie,
  - Studieclubs
  - Informatiebijeenkomsten
  - Folders
  - Individuele gesprekken met veehouders/vrijblijvende informatie
  - Website
  - Anders, nl

- Passieve acquisitie (wachten totdat iemand zich meldt)  
Opmerkingen
- 33) Hoe worden nieuwe diensten aangeboden aan klanten die al in de bedrijfsbegeleiding zitten?
  - Actieve acquisitie,
    - Studieclubs
    - Informatiebijeenkomsten
    - Folders
    - Individuele gesprekken met veehouders/vrijblijvende informatie
    - Website
    - Anders, nl
  - Passieve acquisitie (wachten tot veehouder zich meldt)
- 34) Wordt er ook aan actieve klantenwerving buiten het praktijkgebied gedaan?
  - Ja,  
Op welke manier(en)?
    - Studieclubs
    - Informatiebijeenkomsten
    - Folders
    - Individuele gesprekken met veehouders/vrijblijvende informatie
    - Website
    - Anders, nl
  - Nee, waarom niet?
- 35-1) Wie is in uw praktijk belast met het klantbeheer (klanttevredenheid/klachtenprocedure)
  - Begeleidende dierenarts
  - Een vast aangewezen persoon,
  - Anders
- 35-2) Hoe worden klachten afgehandeld?
- 35-3) Wordt er structureel klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd?
  - Ja  
Met welke frequentie?  
Hoe worden de uitkomsten hiervan ervaren?
  - Nee
- 36) Waarop is de tariefstelling voor bedrijfsadvisering gebaseerd?
  - Op basis van een tijdseenheid/uurtarief?  
Welke tijdseenheid (uur, minuut)?
  - Per bezoek
  - Aantal koeien
  - Anders, nl



- 37) Welke onderdelen zijn in het tarief inbegrepen?
- Voorbereiding
  - Voorrijdkosten
  - Tijd op bedrijf (stal)
  - Handelingen
  - Nabespreking/kopje koffie bij veehouder
  - Afhandeling/verslaglegging
  - Anders, nl
- 38) Heeft uw praktijk een eigen kostprijsberekening gemaakt?
- Ja
  - Nee, waarop zijn de tarieven dan gebaseerd?
    - Ervaring
    - Collega-praktijken
    - Anders, nl
- 39) Is het tarief voor elke dierenarts gelijk?
- Ja
  - Nee,  
Hoe wordt hierin gedifferentieerd?
- 40) Wordt er met kortingen gewerkt bij de bedrijfsadvisering?
- Ja
    - Waar worden de kortingen op gegeven?
      - Medicijnen
      - Handelingen
      - Visites buiten bedrijfsadvisering
      - Spoedgevallen
      - Anders, nl.....
  - Nee

## **Bijlage 2: Resultaten interviews**

*Zie bijgevoegd excel bestand: resultaten interview*